

なぜ企業は不正に導かれるのか —組織の経済学で考える—

慶応義塾大学教授 菊澤研宗

多発する不祥事

- バブル経済崩壊後
- 大型企業倒産！！官民間わず不祥事続発



拓銀、日債銀、長銀、中央公論社
雪印食中毒事件、三菱自動車リコール隠し
外務省の不祥事 神奈川県警の不祥事
雪印食品事件 日本ハム事件 東京電力事件



マスコミ⇒「無知」、「非合理」なバカな行動として非難

多発する不祥事の本質

●無知だったか。非合理だったか????
疑問??????

有名企業多い＝優秀な社員も多い



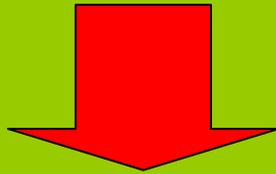
無知で非合理で馬鹿だというのは＝簡単
ではどうしたら失敗しないのか＝良い答えがない。

●無知で非合理だという人

「今後は神のように全知で完全合理的であるべきだ！」
実行不可能な提言をせざるをえない。

多発する不祥事の本質

こういった見方では、不正・不祥事から学べない。
何かむなしい感じが残る。



不正・不祥事の事例から学ぶために、
見方や考え方を変える必要！！！！。

完全合理性

●従来の見方の背後

「自分たちは完全合理的、少なくとも自分はバカではなく、合理的だ」完全合理性の仮定
現実分析しているケース多い！



●完全合理性の立場に立って

不祥事を批判、彼らは馬鹿だ、非合理だとか、
無知だ、とするケース多い！



限定合理性

●人間の不完全性の認識

不完全な情報の中で合理的に行動する
限定合理性の仮定に立つ必要性

●限定合理性の仮定に立つと

人間は必ずしも無知で非合理でバカだったので、失敗するのではなく。

人間は不完全な情報の中でできるだけ合理的に行動して失敗するのではないか。

限定合理性

●多発する不正・不祥事

限定合理的人間が、不正であることを知りつつ、組織のためと思って発生しているのではないか？

●限定合理的な人間

組織利益と社会全体利益・倫理と不一致状況

●組織人

社会利益・社会倫理を捨て、組織利益優先！

社会的非効率・不正 vs 組織効率・正当

合理的不正・合理的非効率→不祥事の本質

限定合理性

- 組織内の人間が合理的に不正に導かれたり、
- 合理的に非効率に導かれる現象のこと

＊＊「組織の不条理」＊＊



個別レベルでは効率的で合理的であるが、
全体にとっては非効率・不正になる現象

プログラム

組織の不条理を説明する理論が三つがある！

これらを説明するために

(1)標準的経済学の考え方

(2)取引コスト理論

(3)エージェンシー理論

(4)所有権理論

(5)考えるヒント

標準的経済学の考え方



市場の経済学(ミクロ経済学)

問題

- いかにして効率的な資源配分は可能か？
- いかにして能力のある人にヒト・モノ・カネなどの資源が配分され、無駄なく利用されうるか？
- 能力のない人が資源をもっているかもしれない。
いかにして能力のある人に資源を配分させるか？

標準的経済学の考え方

答え = 自由な市場取引

**自由に交換取引できる場・市場があれば、
能力のない人は売り、能力のある人は買う**



**市場取引 = 能力ない人から資源流出
能力ある人へと資源流入**

資源は効率的に配分・利用される！

市場取引を邪魔するものは許さない！ = 経済政策

標準的経済学の考え方

経済学的な効率的な世界 = 市場取引を通して

●能力ある人に資金が集まり、ない人には資金はまわらない = **金融市場**

●ある仕事に対して能力のある人が仕事につけ、能力のない人は淘汰 = **労働市場**

●効率的な商品が売れ、非効率的な商品は淘汰
= **生産物市場**



●市場は常に最善(ファースト・ベスト)の答えを出す！

反証事例

1980年代 P.デビット
キーボードの文字配列
QWERTYの不思議さ発見



QWERTY.....

反証事例

●19世紀成立した配列

当時タイプライターの性能が悪く、早く打つと、文字を打ち付けるアームが絡まった。できるだけ手の動きを遅くするために考案。

●その後：タイプライター電動化、効率的配列出現

しかし、QWERTYキーボードは残っている！！
この配列は効率的なので残ったのではなく、
事実として**デファクト・スタンダード**となっている。

反証事例

**市場は常に最善の答えをださないのでは！
他の事例もある！！**



- **なぜコンピューターのOSにおいてマックが敗れ、ウィンドウズが勝ったのか？**
- **なぜソニーのベータ・マックス方式がビクターのVHS方式との競争に負けたのか？**

経済学は現実を説明していないのではないか？

標準的経済学の問題点

- **経済学のどこに問題があったのか？**
- **人間は完全合理的→完全合理性の仮定??**
- **現実の人間は、情報を処理する能力が限定的、
限定された情報の中で合理的にしか行動できない！**

論争

- **完全合理性の仮定を棄てるべきだ！！**
- **限定合理性の仮定に立って理論研究すべだ！！！！**

取引コスト理論

限定合理的であると、何が起こるのか？

● **自由に市場で知らない人と取引する場合**

相手の情報の不備に付け込んで、自分に有利になるように駆け引きしてくる人が出現！

● **取引する場合**

**だまされないよう取引前に相手を調査
弁護士雇って正式に取引契約をかわし、
契約後もモニターする必要**



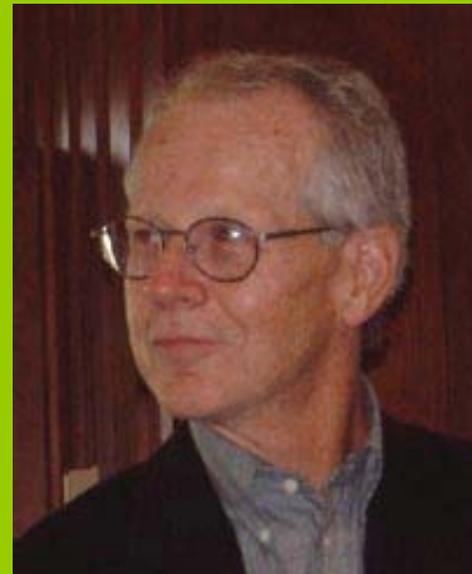
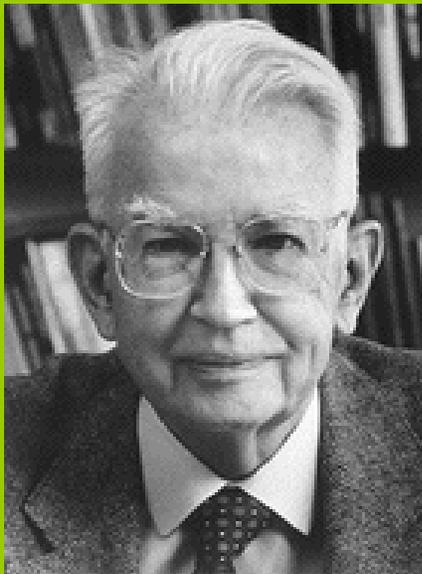
↓

● **市場取引には取引上の無駄「取引コスト」が発生**

取引コスト理論者

1991年コース

ウィリアムソン



取引コスト理論

「取引上のコスト」を考えると、

世の中には不条理が発生！！

●社会的にみて

ある状況・商品・戦略を変化させた方がよい

●個人的には

変化させるには、多くの利害関係者と交渉取引する
必要があり、そのために多大な取引コストが発生

原 理

- 変化によって発生する社会的利益・メリット
> 変化に必要な個人的取引コスト



変化する（効率的なものが残る）

- 変化によって発生する社会的利益・メリット
< 変化に必要な個人的取引コスト



**変化せず（非効率なものが残る）
合理的非効率、合理的不正、不条理**

経路依存性

●この取引コストの原理が成り立つ世界

偶然、他の技術・商品よりも ある技術・商品を普及に成功
非効率でも、取引コスト高い、市場を支配可能

●例

QWERTYキーキーボード

ウィンドウズ

ビデオのVHS

ETC高速道路の自動料金支払システム(アジアと日本)



●歴史的に偶然に一步踏み出してしまうと、
非効率でも戻れず、先に進んで行く現象＝経路依存性

この現象は非合理ではなく、合理的である！！！！

戦略論への応用

商品自体の効率性を追求することより
早く標準化した方が勝つ！！
デファクト・スタンダード化



事 例



1. ソニーのベータ VS ビクターのVHS
2. クオーツをめぐるアグファVSセイコー
3. DVDの規格争い

雪印の事例

●雪印食中毒事件発覚 2000年6月末

和歌山県の消費者

=雪印低脂肪乳を飲み、3人の子供が食中毒症状
事件発覚時点、発症者は200人以上



●事件発覚後

雪印が公表してきた一連の事実が不正確
立ち入り調査の際、組織的に隠蔽



●雪印の対応の遅れと組織的隠ぺい

被害拡大 1万人以上食中毒
過去最大級の食中毒事件

雪印の事例

●雪印

**中毒被害が拡大する前、社員・上司
生産システムに問題があることに気づいてい
た。**

●公表できなかった。なぜか？

**公表した場合、膨大なコストが発生することを
認識してしまったから。**

雪印の事例

●もし事実を公表すれば

取引関係解消、投資してきた巨額資金＝埋没コスト
伝統と信頼回復、取引再開、生産再開のために
高い取引コスト発生

●もし事実隠蔽、現状維持すれば

これらのコストは回避可能
隠し通せる可能性もゼロでない。

●合理的計算

事実を公表するより、
隠ぺい工作が合理的となる不条理に陥った



三菱自動車の事例

●2000年7月末事件発覚

匿名情報を機に運輸省が三菱自動車に特別監査
三菱自動車のクレーム隠し・リコール隠し発覚

●不正内容

1977年以来、運輸省の定期検査→クレーム書類隠蔽
1969年から30年以上、リコール隠し

●結果

人身事故を含むいくつか事故発生
社会に対して大きな不安を与える大事件



三菱自動車の事例

●社員・上司も自動車に欠陥があることに気づいていた。

●**事実公表**

取引関係を喪失 投資してきた資金埋没コスト化
取引関係の回復＝取引コスト高い

●**事実隠蔽**

上記のコストかからない。
隠蔽可能性ゼロでない。



●**合理的計算**

公表よりも隠ぺいが合理的＝不条理発生！！！！

不正は合理的に起こる！！

- 人間世界、無知や非合理では説明できない不条理な現象、合理的不正、合理的非効率が発生する可能性

その他の例

- 原子力発電所の組織的隠蔽問題も同じような状況に置かれていたのではないか？
- なぜヤマハはピアノ事業を廃止できないのか？
- なぜ公共事業は中断できないか？
- 内部昇進の多い日本企業のトップも変革困難？

どうすればいいのか？

- **取引コストの存在を認識すること**
見えないコスト
- **現状を変革したい場合**
取引コストを節約する作戦を展開

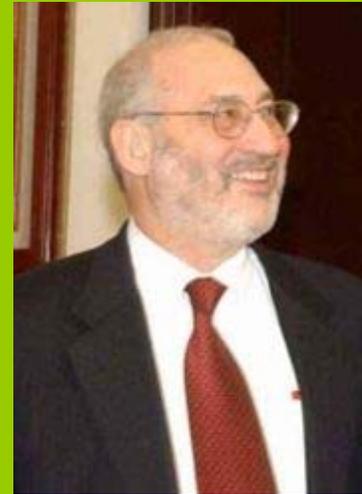
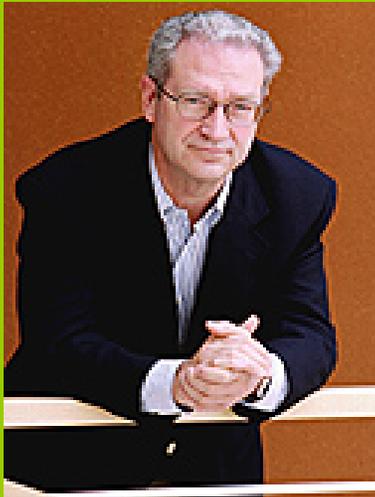
事 例

日産のカルロス・ゴーン
アメリカン・カン

エージェント理論の発見者

M.ジェンセン

スティグリッツ2001



エージェント理論

人間関係＝エージェント関係

プリンシパル(依頼人)とエージェント(代理人)関係

利害の不一致(価値観の違い)

情報の非対称性(監視不可能)



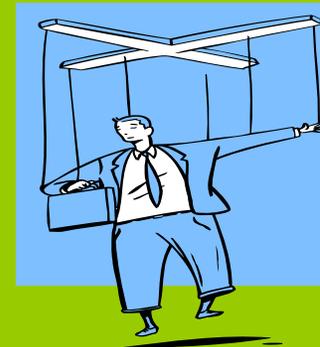
エージェントはプリンシパルの不備に付け込んで
不正で非効率な行動を合理的に行う可能性

(エージェント問題:代理人問題)

(モラル・ハザード:道德欠如現象)



事前に多様な抑止制度形成



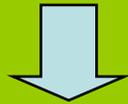
コーポレート・ガバナンス (企業統治) 問題

P(依頼人)=株主

A(代理人)=経営者

●利害の不一致

●情報の非対称性



経営者のモラルハザード

黒字=経営者の無駄使い

赤字=粉飾決算・不正経理

90年代以降の企業不祥事



コーポレート・ガバナンス問題の解決

解決案＝企業統治＝コーポレート・ガバナンス

●利害一致の方法

株主が株式市場を利用して買収圧力をかける

株主が取締役会に参加して圧力かける

株主がストック・オプション(自社株購入権)を与える

経営者が自社株を借金で買い取る(MBO)

●情報の対称化の方法

時価主義会計(含み益・含み損排除)

IR活動(株主に情報を提供する活動)

家の建築契約・耐震偽装問題

プリンシパル(依頼人)=家族
エージェント(代理人)=大工

- 利害不一致
- 情報の非対称性



大工は隠れて手抜き工事
マンションのケース=**耐震偽装事件**

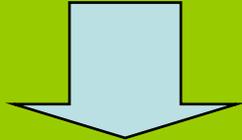
◎10年間のアフターケア制度
=利害一致の方法



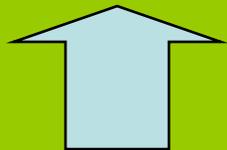
官僚の不正問題

P(依頼人)=国民 A(代理人)=官僚

●利害不一致 ●情報の非対称性



官僚は合理的に隠れて税金の無駄使い



●対策

会計検査制度+情報公開制度

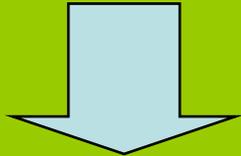


不二家の不正事件

プリンシパル(依頼人)=消費者

エージェント(代理人)=不二家

●利害の不一致 ●情報の非対称性



●不二家は合理的に
賞味期限の不正表示・賞味期限切れ原料使用
モラルハザード現象

食品業界全体の問題



東海村の臨界事故

プリンシパル(依頼人)=国民・住民

エージェント(代理人)=JCO旧日本核燃料コンバージョン

●利害の不一致

P=安全性 A=経済効率

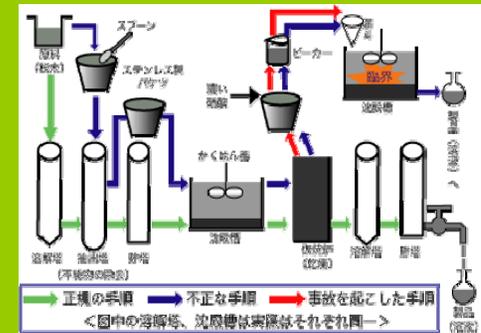
●情報の非対称性

JCOは合理的

作業短縮のため、正規工程を一部変更、省略

不正工程で事故発生 モラル・ハザード現象

東海村の臨界事故



不正は合理的に起こる！！

エージェント理論よると

企業不祥事・不正事件は無知、非合理、倫理欠如で起こるのではない。

限定合理的な人間が
エージェント関係のもとに置かれると、
利害不一致と情報の非対称性のために
合理的に発生する現象＝モラル・ハザード現象

どうすればいいのか？

モラルハザードを抑止するにはどうすればいいか

依頼人と代理人の利害を一致させる制度

依頼人と代理人の情報を一致させる制度

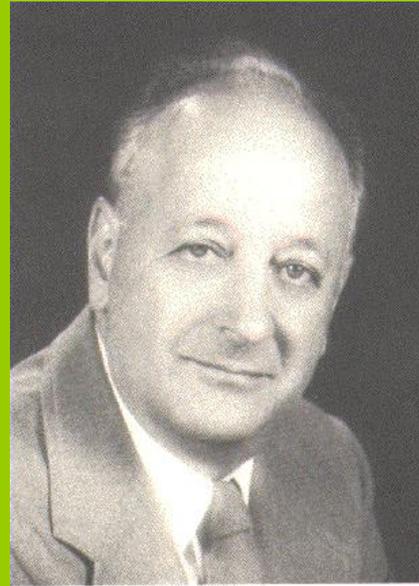
制度は法律だけではない

仕組みを作る

所有権理論の発見者

1991年コース

デムゼッツ



所有権理論

取引対象⇒物自体ではなく、所有権である。

事例＝冷蔵庫、テレビ

所有権の定義

1. 自由に利用する権利
2. 利益を得る権利
3. これらの権利を売る権利

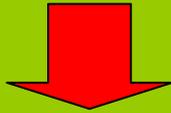


完全合理性の世界

●所有権明確な世界

財利用が生み出すプラス・マイナス効果

所有権者に帰属される世界(内部化された世界)



●マイナス効果避け、プラス効果が出るように行動
市場利用する＝売れば良い・買えば良い



●市場取引＝効率的資源利用

市場経済の基礎⇒所有制度、所有権の明確化

限定合理性の世界

●所有権不明な世界

財利用によって発生するプラス・マイナス効果
帰属不明確



●無能力者は非効率であること認識不可
能力者はやる気なくす

非効率な資源利用発生

●別の人々に帰属＝プラス・マイナス外部性(公害)

原理

明確化が常にいいとはかぎらない!!!

1. 所有明確化利益 > 明確化コスト



所有権明確化の制度

2. 所有明確化利益 < 所有明確化コスト



不明確なまま

例: 日本の国境不明 = 竹島問題

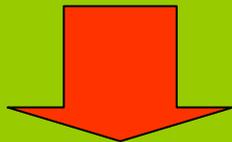
例: 富士山の頂上不明 = ゴミ問題

外資企業の事例

新入社員に英会話学校へ半年派遣
料金は企業もち＝新入社員はただ
新入社員は所有意識なし⇒眠るケース多い！！

不正行為

●問題(所有権不明確)



●所有権明確化のマネジメント

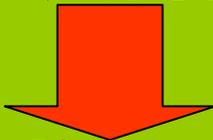
半額は企業、半額は給与で支給し、
自分で払う方法＝所有権を明確化



日本企業の事例

ある日本企業が営業に接待費を支給していた。
営業マンは接待費は会社もちなので、
自由に非効率的に不正使用した。

●問題(所有権不明確化)



●所有権明確化のマネジメント

接待費半分を支給、一部給与に組み入れて
所有意識を高めた。





防衛大学校
National Defense Academy In Japan Official Web Site

防衛大学生

服・カバン等国支給＋1月8万ぐらいお小遣い
所有意識ない。服・カバンは傷んでしまう。

4年間で、2着ぐらい必要

●防衛大生問題(所有権不明確)



●解決方法(明確化)

服・カバンを購入するお金を彼らに支給して、
彼らに購入させると、4年間で1着ですむと思う。

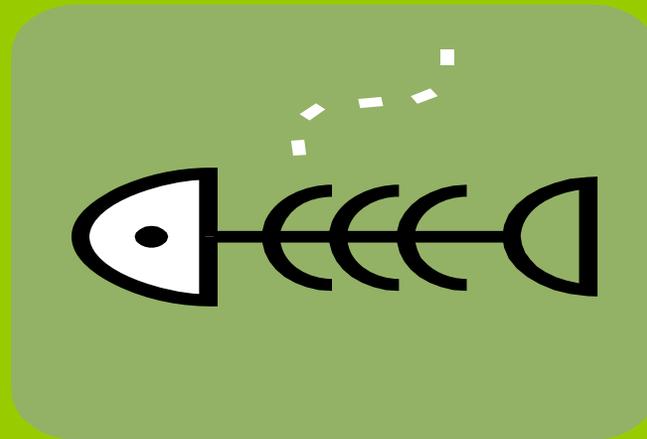
漁場の問題

●海の所有不明確

早いもの勝ち

乱獲発生

魚資源枯渇



●海の所有権明確化

200カイリ

ゴミ問題

●問題(ごみの所有権不明)

行政によるゴミ処理

ゴミ多く出す人 = プラス外部性

ゴミ少ない人 = マイナス外部性

多く出した方が得なので、ゴミは減らない！

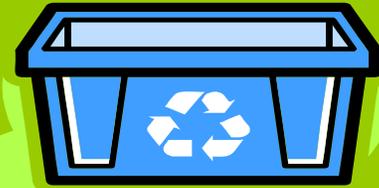
●解決案(所有権の明確化)

ゴミを捨てる時、お金がかかるシステム制度

ゴミの所有権を直接住民に帰属させる制度

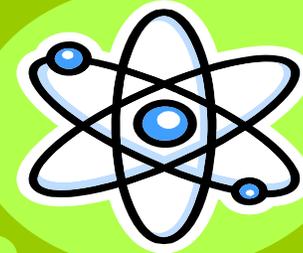
ゴミ多く出す人は多くコスト

ゴミ少ない人は少ないコスト



連帯責任制度の問題

●連帯責任制度(所有権不明)
1人の失敗・責任は全員の責任



●有名企業・原子力発電所
従業員は暗黙の連帯責任制度の中
1人のミス発生⇒公表⇒会社全体の責任へ

●合理的計算
公表によるコスト > 隠蔽によるデメリット

不正は合理的に起こる！！

所有権理論よると

企業の不祥事・不正事件は無知、非合理、倫理の欠如で起こるのではない。

人間が合理的に行動して発生する現象

●所有関係が不明確だと起こりやすい現象

どうすればいいのか？

不正や非効率的な現象を抑止するには？？？

できるだけ所有権の帰属を明確にする制度
を形成することが重要だ！！

制度は法律だけではない
仕組みの形成が必要になる！！

考えるヒント1

なぜ企業は不正に導かれるのか？

●不正や不祥事の発生の原因

倫理感の欠如ではない

非合理性や無知のためではない

●倫理的な人間であっても

合理的に不正を起こす可能性がある。

不正の背後には合理性がある。

今後も不正は発生する可能性がある！！

考えるヒント2

●高い取引コストが発生する状況

悪いと思っても、社会に迷惑をかけるとわかっているにもかかわらず、不正が起こる可能性ある！

●エージェント関係が成立している状況

悪いと思っけていても、社会に迷惑をかけるとわかっているにもかかわらず、不正が起こる可能性ある！

●所有関係が不明確な状況

悪いと思っけていても、社会に迷惑をかけるとわかっているにもかかわらず、不正が起こる可能性ある！

考えるヒント3

●取引コストが発生する状況

取引コストの少ない人物の起用

取引コストを節約する制度形成

●エージェント関係が成立している状況

利害一致の制度と情報対称化の制度形成

●所有関係が不明確な状況

所有を明確化する制度形成

不条理現象を抑止できる可能性がある